



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB

FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS

DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

Fidelização de Clientes: Caso CAIXA de Brasília na agência José Seabra

**CAMILLA ELDRA DE SOUSA MOREIRA
RA Nº 2060111/6**

**PROFESSOR ORIENTADOR
ALANO NOGUEIRA MATIAS**

Brasília/DF, novembro de 2009

CAMILLA ELDRA DE SOUSA MOREIRA

Fidelização de Clientes: Caso CAIXA de Brasília na agência José Seabra

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Brasília, novembro de 2009

CAMILLA ELDRA DE SOUSA MOREIRA

Fidelização de Clientes: Caso Caixa de Brasília na Agência José Seabra

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora:

Professor: Alano Nogueira Matias
Orientador

Professor (a):
Examinador (a):

Professor (a):
Examinador (a):

Dedico este trabalho acadêmico a todos que participaram direta ou indiretamente na minha vida acadêmica e torceram pelo meu sucesso.

Agradeço primeiramente ao meu professor orientador, que possibilitou o desenvolvimento deste trabalho de maneira a torná-lo mais elaborado.

Agradeço também ao gerente de relacionamento da Agência José Seabra da Caixa Econômica Federal, por ter disponibilizado informações relevantes que pudessem colaborar com o desenvolvimento e conclusão deste trabalho acadêmico.

“A meta do *marketing* é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho.”

(Peter Drucker)

RESUMO

A presente monografia teve o *marketing* de relacionamento como tema e como objetivo geral a análise das estratégias de fidelização de clientes realizadas pela Agência José Seabra da CAIXA. Como forma de obter o objetivo proposto, foi realizada uma construção da base teórica a cerca do tema abordado, para que desta maneira ao final deste trabalho, pudessem ser correlacionados os conceitos dos principais autores à prática da empresa na construção de seus relacionamentos com os clientes. A CAIXA pode ser constatada como uma empresa que possui grande influência no mercado bancário brasileiro, visto que a mesma tem uma carteira de clientes constituída de milhões de brasileiros. Desta forma, através de um estudo de caso neste banco, pode-se constatar bastante convergência entre a base teórica dissertada e as práticas realizadas na empresa, como o uso do CRM e de todos os processos que compõe a técnica de Identificar, Interagir, Diferenciar e Personalizar, assim como a prática da segmentação do mercado-alvo e a utilização de uma política de retenção dos clientes. As informações necessárias para a análise final foram adquiridas por meio do *site* oficial da instituição, de documentos da CAIXA a cerca da gestão de relacionamento com os clientes e uma entrevista semi-estruturada com um dos gerentes de relacionamento da agência. A seguinte monografia caracteriza-se por ser uma pesquisa exploratória qualitativa, seguido de uma estrutura com pesquisa bibliográfica e finalizado com um estudo de caso.

Palavras-chave: *marketing* de relacionamento, fidelização e clientes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 METODOLOGIA	3
3 REFERENCIAL TEÓRICO	5
3.1 EVOLUÇÃO DO <i>MARKETING</i>	5
3.2 CONCEITO DE <i>MARKETING</i>	7
3.3 CLIENTES	8
3.4 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO	9
3.4.1 CONCEITO E APLICABILIDADE	9
3.4.2 ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i>	10
3.4.3 A IMPORTÂNCIA DO GERENTE DE RELACIONAMENTO	11
3.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	12
3.6 CRM - <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i>	14
3.6.1 TÉCNICA I.D.I.P - IDENTIFICAR, DIFERENCIAR, INTERAGIR E PERSONALIZAR	16
3.6.1.1 IDENTIFICAR	16
3.6.1.2 DIFERENCIAR	17
3.6.1.3 INTERAGIR	17
3.6.1.4 PERSONALIZAR	18
4 ESTUDO DE CASO	19
4.1 HISTÓRICO - CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	19
4.2 GRC - GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	20
4.3 NRC - NÍVEL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	21
4.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO ALVO	23
5 ANÁLISE DOS DADOS	24
6 CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE	32
ANEXO A	33

1 INTRODUÇÃO

Na era da globalização, o setor bancário passou a ter uma nova visão de como sua sobrevivência está ligada à sua relação direta com seus clientes. Devido à acirrada concorrência e a disputa para serem líderes no mercado, as empresas transformam seus clientes em principais interesses, tentando estabelecer com isso uma relação de fidelidade.

A fidelização é uma parte do *marketing* de relacionamento que visa à valorização do cliente como aliado, para a sua permanência no mercado e conseqüentemente um retorno maior de lucratividade. De acordo com Sabatino (2003) pode-se entender por fidelização, o relacionamento estreito e contínuo entre organização e cliente, que visa uma troca de interesse por ambas as partes.

O *marketing* de relacionamento nas empresas se transformou em um investimento que serve como paralelo para a organização funcionar junto ao cliente. De acordo com Stone *et al* (2001) o *marketing* de relacionamento pode ser estruturado de modo com que toda a composição do *marketing* possa também ter foco no gerenciamento, ganho, desenvolvimento e retenção dos clientes.

A importância que se dá ao cliente vai muito além do que somente uma lealdade sua com a empresa, mas também entender seus desejos, necessidades e conhecer seus aspectos individuais. O processo que estabelece a fidelidade do cliente perante uma empresa envolve não somente os aspectos citados, como principalmente a agregação de valor que aquele produto ou serviço irá proporcionar como forma de diferenciação dos demais concorrentes no mercado.

A competitividade do setor bancário tem levado as instituições a procurar estratégias de fidelização que visem atrair e reter o cliente, assim como otimizar o seu relacionamento de negócio com o mesmo, para que ocorra uma satisfação mútua. De acordo com Sabatino (2003), as empresas que conseguem acompanhar e entender as intenções dos clientes, principalmente quando estes se encontram em um cenário de economia instável, podem com mais facilidade mapear e analisar o comportamento dos mesmos, o qual é fundamental para definir as estratégias a serem utilizadas.

Esta monografia tem por finalidade um estudo de caso no setor bancário, sobre o processo de fidelização em uma das agências da CAIXA do Distrito Federal,

e apresenta o seguinte problema: Quais as estratégias de relacionamento que visam a fidelização de clientes, utilizadas pela Agência José Seabra para seu diferencial competitivo no setor bancário?.

Apresenta-se como objetivo geral analisar as estratégias de fidelização do *marketing* de relacionamento utilizadas pela agência bancária em questão, e como objetivos específicos têm-se por apresentar conceitos e aplicações das estratégias de *Marketing* de Relacionamento e Fidelização de Clientes, analisar a importância do gerente de relacionamento para a construção do elo entre empresa e cliente, e verificar a eficiência e a eficácia das estratégias de *Marketing* de relacionamento no processo de fidelização dos clientes, por meio da análise dos dados obtidos.

Além da importância organizacional, o estudo sobre a fidelização de clientes se justifica do ponto de vista acadêmico, uma vez que contribui com material teórico a cerca do tema, possibilitando a novos acadêmicos e ao modelo científico informações adicionais. Outro fator que justifica esse trabalho do ponto de vista gerencial, é a importância que a abordagem do *marketing* de relacionamento tem nas organizações, visto que o mercado está em cada vez mais exigente e o cliente se torna o foco principal no Século XXI, pois é a partir da construção de um elo com ele que se pode obter a segurança para se manter ativo no mercado, possibilitando uma alavancagem do negócio em rentabilidade e volume. E por último, a justificativa social se aplica como a importância de entender a relação entre empresa e cliente e como essa dinâmica leva a um relacionamento consistente para a organização.

O presente trabalho está estruturado nas seguintes partes: a introdução que se destina a apresentação do trabalho, a metodologia abordada no trabalho e suas classificações, o referencial teórico e seus levantamentos bibliográficos a cerca do tema, o estudo de caso, sua apresentação e análise, a discussão dos resultados sobre as estratégias de fidelização e a parte final constituída por conclusão e referência bibliográfica.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada na pesquisa é de natureza exploratória, pois segundo Gil (2002) este tipo de pesquisa proporciona maior reconhecimento do tema abordado, além de demonstrar exemplos que facilitam o seu entendimento. Foi feito um estudo sobre o *marketing* de relacionamento e suas estratégias de fidelização utilizadas pela empresa. A forma de abordagem do problema é qualitativa, a fim de interpretar de acordo com as teorias os aspectos do *marketing* de relacionamento e as estratégias de fidelização cultuadas pela empresa. Aliado a este objetivo, Richardson (2007) defende que este método possibilita a compreensão de como funciona o dinamismo das relações sociais.

Realiza-se uma pesquisa bibliográfica para prover o entendimento do tema marketing de relacionamento e fidelização, para se estabelecer uma relação entre o resultado obtido e os conceitos. De acordo com Gil (2002) esta técnica de pesquisa tem como vantagem a possibilidade de conhecer os fenômenos de maneira mais específica e detalhada se comparado a outras técnicas. Além disso, adotou-se a pesquisa documental como forma de ajudar a entender melhor o histórico da empresa e analisar os resultados já alcançados pela empresa com o aprimoramento de suas técnicas de fidelização.

Utilizou-se a técnica de Estudo de Caso na pesquisa, pois segundo Gil (2002) caracteriza-se como uma das modalidades de pesquisa que buscam um estudo mais aprofundado de um ou poucos objetos, visando obter uma maior gama de conhecimento sobre o objeto estudado. Adotou-se a instituição por conveniência visto que há acesso a pessoas conhecidas, ajudando assim no presente estudo.

Foi feito um estudo aprofundado na agência como forma de investigar as estratégias adotadas pela empresa e a abordagem dos gerentes de relacionamento. Para tal, utiliza-se uma amostragem probabilística. Foi admitido um gerente de relacionamento da empresa como forma de representação do universo da empresa que representa a área de *marketing* de relacionamento.

Como procedimento técnico de coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada para levantar informações específicas a respeito da importância do gerente de relacionamento na eficácia da fidelização dos clientes da agência. A entrevista foi realizada em um dia não comercial para que se pudesse ser coletada

todas as informações de uma maneira mais tranqüila e a mesma foi realizada no mês de outubro de 2009.

Como procedimento analítico, é feita uma investigação das respostas obtidas de forma a agrupá-las de acordo com a proximidade de sentido e depois uma análise minuciosa do significado que pode ser atribuído a cada resposta.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo foram abordados os principais conceitos de *marketing*, enfatiza-se também o *marketing* de relacionamento e todos os aspectos que o constituem, além de seu funcionamento nas organizações visando o aprimoramento da fidelização de clientes.

3.1 Evolução do *Marketing*

O *marketing* torna-se mais influente nas organizações que visam estabelecer um dinamismo entre seus interesses e os interesses de seus alvos. Porém, muito antes do *marketing* ser abordado como algo real em uma sociedade e algo fundamental para o funcionamento das organizações, é necessário conhecer a sua origem e evolução para entender como se deu todo esse processo até o atual *marketing* no séc. XXI comumente conhecido por todos.

Ainda na época colonial, onde o escambo prevalecia como forma de economia principal, o *marketing* já atuava perante esse processo de uma maneira muito sutil, mesmo não sendo detectado como algo que existisse.

Com o passar dos anos, foi possível observar o surgimento das atividades industriais, e com ela a competição se tornava um fator desafiador para as empresas que necessitavam se destacar no mercado. Para tal desafio encontrado, as mesmas passaram a procurar meios de seduzir e lidar com seus consumidores. A partir desse momento surge o chamado *marketing* de produção, o qual, de acordo com Kotler (2003), esse tipo de orientação do *marketing* é um dos mais antigos conceitos das relações comerciais, que visava empresas voltadas a produção com foco nos preços baixos, na demanda de bens e na expansão do mercado.

O aumento da participação das empresas no mercado já estava exigindo uma busca pela qualidade e desempenho superior de seus produtos, os quais surgiram a partir dessa busca pelo *marketing* orientado para o produto. A valorização dos produtos utilizou-se de campanhas publicitárias para atingir seus consumidores, oferecendo um diferencial de qualidade e focando o processo administrativo para o contínuo aprimoramento dos mesmos (COBRA, 1992).

De acordo com Peppers e Rogers (1994), com a significativa participação das empresas na economia, tornou-se possível a obtenção de uma fatia de mercado individualizada, denominada de *market share*. Esta consistia na concentração da

maior quantidade possível de vendas de um produto para uma quantidade ilimitada de clientes.

Excedentes de produtos foram fabricados devido à grande demanda que havia surgido com a era do produto. Com vista a diminuir os estoques, as empresas passaram a ter sua visão de *marketing* orientada para vendas. De acordo com Las Casas (2006), o *marketing* de vendas possibilitou a entrega às empresas de atividades agregadas a departamentos que antes não tinham tanto valor. Com essa participação de áreas distintas, surge a necessidade de criar um departamento específico voltado para o *marketing* como aliado na estrutura comercial da empresa.

Com o aumento cada vez mais desenfreado da competição no mercado, notou-se que além de todos os aspectos já oferecidos aos clientes, de acordo com a evolução das orientações, necessitou-se ter foco em outro aspecto que desse uma nova visão competitiva e diferenciada. Foi então que se começou a focar no cliente como um todo, não somente como mero consumidor, mas sim como alvo a ser entendido e a ser criado valor para tal.

O *marketing* voltou-se para a concentração de esforços com foco na fatia de clientes, conhecido por *customer share*. Segundo Peppers e Rogers (1994), esta estratégia tem como objetivo a economia centrada na individualidade do cliente, de maneira a tornar-lhe mais rentável, através da diferenciação dos clientes, de um fluxo contínuo de negócios e da utilização de abordagens individualizadas ao público alvo.

Surge então a era do *marketing* como o próprio nome diz. A orientação de *marketing* focada em entender as necessidades dos clientes, para então oferecer um produto ou serviço que agregasse de certa forma um valor para seu público-alvo. Além disso, focaram-se as atividades para o mercado-alvo, utilizando de estratégias de marketing integrado em todos os departamentos da empresa e otimizando uma comunicação de valor para alcançar diretamente o cliente, em vista de obter lucro (KOTLER, 2003).

Desde então, o *marketing* tornou-se parte essencial das organizações como sendo uma perspectiva abrangente e integrada, onde tudo tem sua importância, desde os consumidores até a concorrência. Dessa forma, fazem valer o quão importante é no novo conceito de *marketing*, o chamado *marketing* holístico. De acordo com suas estruturas complexas e atividades, o *marketing* holístico se segmenta em quatro abordagens que o caracterizam, sendo eles: *marketing* de

relacionamento, *marketing* integrado, *marketing* interno e *marketing* socialmente responsável (KOTLER E KELLER, 2006).

3.2 Conceito de *Marketing*

Compreende-se por *marketing*, o paralelo existente entre público-alvo e organização, baseada em trocas para a satisfação das necessidades e desejos de ambas as partes, por meio da criação, distribuição de idéias, assim como oferta e troca de bens e serviços.

Para conceituar *marketing*, a *America Marketing Association* apud Hooley *et al* (2001) defende que *marketing* está baseado na satisfação dos objetivos entre empresa e clientes, o qual considera o processo de planejamento, execução, distribuição de idéias, assim como bens e serviços.

As organizações passaram por mudanças no decorrer dos tempos e para adaptar-se a elas buscou-se entender mais sobre *marketing*, como forma de compreender o mercado para descobrir a maneira mais eficaz de competir. Cobra (1992) defende que o *marketing* é uma estratégia para sentir e manter-se vivo perante o mercado de profundas mudanças, o qual exige das empresas um compromisso constante com a melhoria de seus produtos e serviços.

Kotler e Keller (2006) caracteriza *marketing* como uma relação social entre grupos e indivíduos que realizam trocas, visando uma satisfação mútua de ambas as partes, por intermédio da satisfação de necessidades e desejos.

O *marketing* tem em sua essência principal o processo de trocas que se dá de maneira natural entre organizações e clientes, visando alcançar objetivos e estabelecer um bom nível de satisfação pelas duas partes (CHURCHILL E PETER, 2003).

Existe uma visão deturpada de *marketing* quando se limita que seu objetivo se resume em uma estratégia de manipulação, o qual visa somente ao interesse financeiro da organização. Para tal argumento, Las Casas (2006) defende que independente da vontade da empresa em lucrar diante de seus clientes, a mesma sempre se preocupará em primeiro lugar com a agregação de valor que aquele serviço ou produto está oferecendo ao seu público-alvo.

Desta maneira, é possível concluir que o *marketing* requer uma constante adaptação às novas mudanças do mercado, pois as mesmas são reflexos das

necessidades e desejos ainda não supridos. Seu conceito principal baseia-se na relação de trocas entre indivíduos.

3.3 Clientes

A evolução do *marketing* até o conceito do séc. XXI mudou, e um aspecto em especial foca-se no cliente. O cliente deixou de ser somente uma estratégia de lucratividade que as empresas visavam, e passou a ser o principal foco estratégico perante a competitividade do mercado e também da estratégia de diferenciação das empresas.

De acordo com Rogers e Peppers (1994), tratar o cliente individualmente e explorar sua identidade, possibilita às empresas novas perspectivas de atuação no mercado, assim como melhores oportunidades competitivas. Faz-se necessário obter o valor real do cliente, pois o mesmo representa o alvo mais importante da empresa.

Existe um enfoque maior na conquista dos clientes como forma de obter uma maior participação no mercado que amadurece. De acordo com Christopher (1997), o *marketing* possui um desafio novo na conquista dos seus clientes que busca por meio desse, a conquista e construção de relacionamentos duradouros com os mesmos.

De acordo com Kotler e Keller (2006), empresas que sabem usufruir as suas estratégias de *marketing* de maneira eficiente e eficaz, colocam o cliente como alvo principal em suas pirâmides de valores. Satisfazê-los e estabelecer com eles um relacionamento de interesse entre ambas as partes é uma das principais tarefas das organizações.

Faz-se necessário obter relações específicas focadas no cliente individual, pois segundo Peppers e Rogers (1994) quanto maior interatividade com o cliente e com sua identidade, maior é a possibilidade de sanar os interesses em conjunto, para satisfazer aos objetivos traçados pelo *marketing* utilizado.

O cliente é valorizado pelas empresas com base em sua definição individual. Ouvir o cliente e perceber os seus verdadeiros desejos, necessidades e expectativas que o mesmo projeta na empresa, é uma das estratégias das organizações para analisar o verdadeiro valor que o cliente possui.

Obter informações relevantes dos clientes e entender como se dá todo o seu processo de envolvimento com a empresa, permite traçar os perfis que ajudem a empresa a entendê-los, diferenciá-los e manter um relacionamento mais estruturado e interessante com eles (VAVRA, 1993).

Segundo ressalta Curchill e Peter (2000), existe uma sutil diferença entre clientes e consumidores. O primeiro, respectivamente, pode ser entendido como a pessoa que compra ou adquire o bem ou serviço, mas não necessariamente usufruirá do mesmo. Já o consumidor pode ou não ser o adquirente de tal serviço ou produto, porém o mesmo sempre será quem o consome ou usufrui.

Ignorar a importância que o cliente tem para a organização é negar a realidade competitiva que atua nas empresas na era da globalização. Mais do que voltar-se a ele, as organizações devem buscar de maneira eficiente, estabelecer relacionamentos estáveis e duradouros.

3.4 Marketing de Relacionamento

Neste tópico foram abordados aspectos que caracterizam o *marketing* de relacionamento, de maneira a demonstrar seu funcionamento e suas diversas abordagens para a construção de relacionamentos entre indivíduos e organizações.

3.4.1 Conceito e aplicabilidade

Marketing de Relacionamento, na concepção de Kotler (2006), pode ser entendido como uma estratégia que visa estabelecer relacionamentos consistentes e duradouros com todos que participam de alguma maneira das ações de *marketing* da empresa, como clientes e parceiros.

O *marketing* de relacionamento é um segmento do *marketing* que visa bastante o relacionamento com o cliente. Muito se sabe que o cliente é a chave-mestre para a consolidação do negócio, e principalmente para a organização se manter ativa no mercado. Segundo Las Casas (2006), o *marketing* de relacionamento, o qual atua na interação entre empresa – cliente, exige estratégias muito bem planejadas, pois seu principal objetivo é conquistar e manter seu cliente, assim como estabelecer um relacionamento satisfatório entre ambos.

O *marketing* de relacionamento caracteriza-se como um processo contínuo na busca por uma aliança entre cliente e organização que tem foco no estreitamento

desse relacionamento. Segundo Mckenna (1992), nesse processo todo, o *feedback* torna-se parte fundamental para que os clientes tenham influente participação no processo de aprimoramento dos serviços ou produtos.

O uso do *marketing* de relacionamento nas empresas do setor bancário é encarado como uma gestão de relacionamento que visa criar um elo entre empresa e cliente. Aquele que consegue entender as necessidades do seu público-alvo e o que o seu produto ou serviço tem a agregar de valor pra tal, entende seu processo e suas prioridades de maneira mais clara, podendo assim se posicionar de uma melhor maneira perante o mercado (STONE e WOODCOCK, 1998).

De acordo com Stone *at al* (2001) o *marketing* de relacionamento é de extrema valia para a captação, análise e rastreamento das informações dos clientes, pois permite dessa maneira que a organização esboce um planejamento de acordo com os conhecimentos que possuem.

3.4.2 Estratégias de *marketing*

Uma eficiente estratégia de posicionamento, quando se possui um marketing de relacionamento bem elaborado, faz com que estes foquem seus interesses específicos nos clientes para então estabelecerem um relacionamento baseado na troca de valores mútuo. De acordo com Mckenna (1997), em um mercado de constantes transformações, o posicionamento requer uma relação característica com o cliente para que suas estratégias foquem de maneira certa na obtenção de resultados esperados.

De acordo com Bretzke (2000), o cliente é o principal influenciador da direção que a empresa deve tomar para realizar suas mudanças e elaborar suas estratégias, pois de acordo com o seu *feedback*, é possível estabelecer o posicionamento da empresa perante as necessidades detectadas dos clientes.

Na concepção de Al Ries (2002), o mercado se encontra em um dinamismo em que as organizações se vêem na obrigação de adaptar-se a uma posição em que a mesma possa ter um diferencial perante os concorrentes. Desta maneira, é necessário que o posicionamento não somente tenha a função de ressaltar os pontos fortes e fracos de uma organização, mas sim que seu conceito seja absorvido na mente do cliente em potencial.

Uma das maneiras do *marketing* de relacionamento se tornar eficaz em uma empresa é esta se posicionar perante o cliente para entender antecipadamente quais seus principais desejos e necessidades. Seguindo esta linha de pensamento, Hooley *et al* (2001) defende que para que o posicionamento tenha resultado positivo, é necessário que se obtenha uma divisão de grupos de clientes similares. Consideram-se seus comportamentos, características e necessidades, a fim de haver uma segmentação de mercado para uma melhor tomada de decisão.

Aliado ao posicionamento e a segmentação de mercado, Hooley *et al* (2001) ressalta que para que todo este processo funcione corretamente, é necessário que exista um planejamento que englobe a seleção de mercado-alvo, a fim de avaliar o potencial dos diferentes grupos de clientes para que ocorra uma escolha do alvo a ser direcionada as atividades previstas.

Com o *marketing* de relacionamento, é possível criar uma estratégia pra atrair os consumidores que possuem maior potencial qualificado para poder dar o retorno necessário esperado. Segundo Vavra (1993), conhecer os clientes de maneira mais detalhada gera uma melhor visão perante a empresa, a qual deve focar-se no cliente-alvo para estabelecer estratégias especiais perante os interesses da empresa.

Pode-se observar que o *marketing* de relacionamento é parte primordial da composição das estratégias que visam buscar o alcance dos resultados de seus objetivos estabelecidos. Este relacionamento gerido com os clientes cria uma vantagem competitiva para as empresas e otimiza a importância do cliente em qualquer negócio ativo no mercado.

O *marketing* de relacionamento é encarado como uma estratégia muito importante para as organizações, pois permite que o cliente ajude no processo de evolução da empresa, buscando estabelecer com o cliente uma troca contínua de interesses, credibilidade e confiança. É possível observar que a sua aplicabilidade faz com que o cliente seja cada vez mais valorizado, construindo uma base de relação favorável a organização que possivelmente acarretará nos resultados positivos da empresa.

3.4.3 A importância do Gerente de Relacionamento

A gestão de relacionamento com o cliente possibilita identificar e classificar clientes, assim como acompanhar todos os seus processos. A sua utilização consolida e identifica focos de atuação em mercados e segmentos com a caracterização dos níveis de relacionamento do cliente com as empresas.

Para tal função estratégica da empresa, o percussor do procedimento para um maior envolvimento do cliente na empresa, pode ser o gerente de relacionamento. De acordo com Gordon (2001), o papel do gerente de relacionamento está relacionado a obter a troca de valores que empresa e cliente procuram, além de se envolver com o uso da tecnologia para conciliar a análise e avaliação de estratégias voltadas para o cliente.

A participação do gerente de relacionamento nas empresas possibilita um nível mais elevado na qualidade de troca com o cliente, pois há um contato mais direto com tal devido uma de suas principais funções que é exercer a comunicação entre empresa e cliente.

O princípio do *marketing* de relacionamento que atua na gestão de relacionamento se aplica na participação direta do gerente com a criação de valor que será oferecido para tal. O gerente de relacionamento se envolve no processo colaborativo de toda a empresa e o cliente participa de forma ativa. Desta forma entende-se como se dá o comportamento dos mesmos e a partir daí interagir com eles de maneira que ocorra uma comunicação e um valor desejado (GORDON, 2001).

Desta maneira, percebe-se que o gerente de relacionamento pode ser visto como uma das estratégias que o *marketing* de relacionamento utiliza para que o processo de interação com o cliente possa ter sua qualidade garantida, a fim de proporcionar uma melhor administração dessa interação.

3.5 Fidelização de Clientes

A crescente concorrência no mercado tem levado empresas a buscarem estratégias de diferenciação para se sobressaírem perante a competição em que se encontram. Estratégias essas, que vão desde a constante atualização de seus produtos ou serviços, até a abordagem e visão diferenciada e beneficiária que a empresa proporciona ao seu cliente, como o processo de fidelização.

Entende-se por fidelização a ocorrência de uma troca de interesses entre empresa e cliente, para a construção de um relacionamento. Cliente este, que dedica tempo e dinheiro na aquisição de produtos ou serviços e estabelece uma comunicação para com a empresa, que irá criar um vínculo para mantê-lo próximo a ela (SABATINO, 2003).

O processo de fidelização se dá quando as empresas focam seus produtos ou serviços no cliente de tal maneira que possam agregar algum tipo de valor para tal. Segundo Kotler (2006), as empresas que focam a entrega de benefícios diferenciados aos seus mercados-alvos específicos, têm uma gestão mais eficaz no processo que envolve entrega de valor, além de oferecer ao cliente uma nova experiência, de forma a equilibrar o valor da marca com o valor que o cliente tem para a empresa.

Conhecer os clientes e entender como se dá sua relação com a empresa, é um passo fundamental para traçar estratégias de fidelização que serão úteis, pois as ações atrativas para os clientes serão baseadas em seus dados que possam nortear a empresa para a formulação de tais estratégias, de maneira a antecipar e entender o comportamento dos clientes.

Entender o comportamento do cliente implica em uma futura satisfação do mesmo. A satisfação do cliente é o primeiro passo para que o processo de fidelização comece a ser consolidado, de acordo com Rezende (2004), a grande vantagem competitiva que uma empresa tem é o conhecimento que possui dos seus clientes, e a fidelidade se dá quando se estabelece um relacionamento com eles, demonstrando assim seus interesses em sanar suas necessidades e mostrar-lhes um diferencial perante os outros concorrentes.

Ainda segundo as idéias de Rezende (2004), o mesmo defende que não só a fidelização torna o processo de interação com o cliente válida para as organizações. É necessário demandar as energias para o processo de retenção, visto que a concorrência no mercado bancário possui um nível de maturidade elevado, o que pode ocasionar em uma gama pequena de clientes novos. Dessa maneira, torna-se importante o processo de retenção dos clientes já obtidos pela empresa, tornando assim uma estratégia utilizada na sobrevivência das empresas bancárias.

Vavra (1993) ressalta que a retenção de clientes é de extrema relevância, do que somente a atração de novos clientes, pois respectivamente o primeiro processo está focado em manter os clientes usufruindo de produtos ou serviços regularmente

e o segundo foca apenas na conquista de novos clientes, e não leva em consideração sua lealdade perante seus serviços ou produtos.

De acordo com Rezende (2004), a identificação dos clientes em potencial é um dos principais objetivos na análise do relacionamento da empresa com o cliente, pois a partir dessa análise faz-se possível o desenvolvimento de estratégias e plano de fidelização. Em toda estratégia, é necessário identificar os tipos diferenciados de clientes fiéis que podem fazer parte da empresa, e para cada qual, traçar a melhor maneira de abordar tais clientes mais propensos a interagir com a organização.

A fidelização de clientes visa não somente intensificar as relações entre clientes e empresa, mas também consolidar a sua marca perante seu público-alvo em um mercado que a competitividade cresce gradativamente. O *marketing* de fidelização é uma tática que visa o longo prazo e requer muito envolvimento da empresa tanto para saber quem abordar, quanto para estabelecer as melhores maneiras de envolver seus clientes no seu serviço ou produto proposto.

3.6 CRM – *Customer Relationship Management*

Entende-se por CRM (*Customer Relationship Management*) como um processo que tem como estratégia de negócio o entendimento, reconhecimento e cuidado com os clientes atuais e potenciais, por meio de ajuda tecnológica que proporciona uma base de dados e informações dos mesmos para que ocorra uma identificação, diferenciação, interação, personalização e possivelmente uma retenção dos mesmos.

Investir no chamado cliente em potencial tornou-se uma regra quase que fundamental para empresas que visam gerar diferencial competitivo baseado no relacionamento que estabelece com os mesmos. De acordo com Brown (2001), à medida que o mercado se torna mais acirrado, as empresas estão abandonando as estratégias de *marketing* de massa e procurando um *marketing* mais orientado com foco no gerenciamento da relação com o cliente.

Comprometer-se com a gestão de relacionamento com o cliente é essencial para que o processo de CRM funcione de maneira eficiente na empresa. Para tal, todas as pessoas da organização que trabalham com o cliente diretamente, são convocadas a adotarem princípios do *marketing* de relacionamento de forma a contribuir com o posicionamento competitivo da organização.

O CRM é uma estratégia do *marketing* de relacionamento que visa entender as necessidades e desejos dos clientes de acordo com os seus dados, para que ocorra a criação das estratégias de ação por meio da comunicação e planejamento, possibilitando desta maneira uma maior transparência de interesses entre organização e cliente (STONE *at al*, 2001).

O relacionamento empresa-cliente é construído na grande maioria pela confiança estabelecida entre ambas as partes, para que ocorra uma troca de informações. De acordo com Stone *at al* (2001), a obtenção de informações e um melhor conhecimento do cliente, permite que as organizações obtenham uma maior segurança quanto aos seus retornos de resultados e adquiram a habilidade para distinguir seus clientes mais ou menos importantes, de acordo com os níveis de interesses.

O CRM está baseado na premissa de que uma empresa sempre tem que procurar adquirir novos clientes e fidelizar os atuais. Utiliza-se de pesquisas de hábitos, necessidades e do contato pessoal, para estabelecer uma relação de confiança com o público-alvo, que poderá se tornar uma futura fidelização (LAS CASAS, 2006).

Para tal pesquisa ou aprofundamento perante os desejos dos clientes, o CRM pode ser auxiliado com o uso da tecnologia da informação, a qual permite uma melhor precisão na análise dos dados obtidos dos clientes, de maneira que a tomada de decisão gerencial para a consolidação das estratégias a serem adotadas, seja baseada em informações reais. De acordo com Swift (2001), a TI possibilita um melhor gerenciamento de informações apropriadas, de forma a orientar seus clientes baseado nos dados obtidos por meio de recursos tecnológicos.

O *software* adequado para o processo de CRM das empresas é definido de acordo com o modelo de relacionamento utilizado pela empresa, permitindo que aja uma melhor gerencia de suas informações e dados agrupados, visando satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes.

Um dos recursos tecnológicos mais importantes utilizados pelas organizações na prática do CRM como diferencial competitivo, é conhecido por *data base marketing*. Segundo o *National Center for Database Marketing apud Bretzke* (2000), por meio deste gerenciamento de sistema, é possível que as organizações tenham acesso a uma base de dados com as mais variadas informações importantes de

seus clientes mais ou menos visáveis, obtendo assim uma maior retenção e fidelização de seus clientes, assim como a busca por novos clientes em potencial.

A análise e interpretação de dados sobre os clientes obtidos por um longo período com a implantação do CRM, podem ser de grande utilidade para as empresas, a partir do momento que ocorre a possibilidade de entender os aspectos positivos e negativos perante os resultados obtidos. Além disso, esta crítica pode trazer novas oportunidades competitivas para as empresas, pois ocorre uma identificação mais rápida sobre os impactos do mercado concorrente, e qual seu efeito perante os clientes que procuram cada vez mais tratamentos especializados e diferenciados (STONE *et al*, 2002).

3.6.1 Técnica I.D.I.P – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

A técnica I.D.I.P. está baseada no *marketing* um a um, que de acordo com Rogers e Peppers (1994) consiste na premissa de que as empresas devem focar seus esforços no cliente, de maneira a conhecê-los individualmente para obter uma melhor perspectiva de competitividade no mercado.

Um *marketing* individualizado caracteriza-se pela fuga da padronização das empresas, e busca uma diferenciação por meio da abordagem e relacionamento com o cliente, além de focar seus lucros que são reflexos da fidelização com os mesmos. A técnica I.D.I.P. customiza suas interações com cada cliente e divide-se em quatro etapas, constituído por: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar.

Sabe-se que a evolução do *marketing* até o conceito do séc. XXI mudou em vários sentidos, e um em especial foca-se no cliente. O cliente deixou de ser somente uma estratégia de lucratividade que as empresas visavam, e passou a ser o principal foco atualmente perante a competitividade do mercado.

3.6.1.1 Identificar

Identificar um cliente de cada vez é visualizar a sua identidade e entender melhor as suas características pessoais, visando buscar a sua satisfação para com o que lhe é oferecido. De acordo com Peppers e Rogers (1994), quando a empresa possui uma visão individual para cada cliente, a mesma terá condições de estabelecer deserções individuais.

No processo de identificação dos clientes, faz-se necessário a busca pelo detalhamento do maior número de informações possíveis, para que sejam armazenados como dados que servirão de extrema importância não somente para entender seus perfis, mas também colaborar com as estratégias de personalização de acordo com as fatias de clientes identificadas.

De acordo com Kotler (2006), é importante manter uma estratégia de coleta de informações nos processos e pontos que interagem com o cliente, desta maneira, o *marketing* passa a ter uma perspectiva individualizada e centrada diretamente no cliente.

3.6.1.2 Diferenciar

O processo de diferenciação consiste na análise dos dados obtidos a partir da identificação, para descobrir os possíveis clientes potenciais e fidedignos que a empresa visa. De acordo com Rogers e Peppers (1994), é imprescindível as organizações entenderem que os clientes possuem características individualizadas, e por este motivo não é possível traçar estratégias baseando-se somente em um cliente como um todo.

A diferenciação ocorre baseada em dois aspectos: de necessidade e de valor potencial. O primeiro está relacionado em conhecer a maior quantidade de necessidades possíveis dos clientes a fim de maximizar a interação e participação entre empresa e cliente. Já o aspecto valor potencial está voltado para o que o cliente que gasta ou investe na empresa, de uma maneira direta ou indiretamente, como exemplo, a compra, o retorno o cliente e a participação dele em sugestões (ROGERS & PEPPERS GROUP BRASIL, 2004).

Diferenciar o cliente portando é um dos passos principais para estabelecer diferentes estratégias de relacionamento que a empresa estabelece com eles, pois a partir desse passo é possível posicionar-se de maneira adequada para cada nicho de cliente.

3.6.1.3 Interagir

Interagir com o cliente é um passo importante após a identificação e a diferenciação, visto que na interação ocorre um contato direto entre empresa e cliente. As empresas visam com isso estreitar qualquer existência de relacionamento

que possuem ou não com o cliente, para então com essa maior reciprocidade, obter dados mais detalhados dos clientes com forma de facilitar o seu envolvimento e interatividade com a empresa.

De acordo com Peppers & Rogers Group Brasil (2004), toda tentativa de interação deve possuir um conteúdo de valor com o cliente, que se identifica com o assunto abordado, de maneira a corresponder objetivamente para um maior levantamento de dados específicos e uma possível influência em seu comportamento.

Desta forma, o processo de interação visa uma maior troca de informações, pois a organização aperfeiçoa o seu contato direto com o cliente. A coleta de informações e o processo de *feedback* são instrumentos primordiais para que esta técnica seja otimizada.

3.6.1.4 Personalizar

O aspecto personalizar consiste na idéia de que os produtos ou serviços oferecidos aos clientes devem se moldar de acordo com as necessidades e desejos dos mesmos, para que desta maneira a empresa se diferencie e crie uma experiência que agregue valor.

De acordo com Rogers & Peppers Group Brasil (2004), quanto mais as organizações focarem os seus produtos e serviços nos interesses individuais dos clientes, maior será a sua chance de se sair bem em um ambiente competitivo, pois esse diferencial no cliente aumentará as chances dos clientes tornarem-se satisfeitos e conseqüentemente fidedignos.

Para que tal objetivo possa ser estabelecido de maneira correta, é necessário que todo o roteiro da tática I.D.I.P. seja seguido de maneira a obedecer sua ordem cronológica que compõe todo o processo.

Ressalta-se também que possíveis adaptações deste processo possam ser feitas, visando um melhor desempenho de acordo com as características de cada organização, leva-se em consideração em primeiro plano sempre a sequência das ações a serem abordadas.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo foram abordados os aspectos que caracterizam a empresa do estudo de caso. Para tal caracterização, levou-se em consideração o histórico da empresa, suas estratégias de fidelização praticadas, assim como o foco no gerente de relacionamento em todo o processo estudado.

Para tal levantamento de dados, usaram-se informações contidas no documento da CAIXA referente a todo o processo de gestão de relacionamento com clientes, utilizou-se também o *site* oficial da empresa e uma entrevista semi-estruturada com um dos gerentes de relacionamento da agência José Seabra.

4.1 Histórico – Caixa Econômica Federal

A CAIXA é uma instituição financeira pública, criada no dia 12 de janeiro de 1861 que tem como principais funções, conceder empréstimos e também o incentivo a pessoas na criação de poupanças. Dedicar-se por oferecer uma garantia aos depositantes e também juros mais baratos quando comparados com as outras instituições.

A empresa expandiu sua instituição para outros estados do Brasil em 1984 e desde então não parou mais. No ano de 2009, a CAIXA conta com aproximadamente 2980 agências bancárias distribuídas por todo o país. A padronização de seus sistemas e todas as suas agências integradas tornou-se um passo primordial para que a CAIXA se consolidasse no mercado e atraísse mais público.

Por meio de seus serviços exclusivos, a CAIXA procura atender as necessidades imediatas da população e estabelecer com ela uma relação de troca. Devido a sua ampliação nas áreas de atuação, a mesma alcança uma gama de diferentes tipos de clientes. Este público que a empresa atende não está restrito somente a característica de cliente bancário, mas também aos trabalhadores brasileiros formais, beneficiários e apostadores.

A empresa, em 2009, possui uma base de clientes constituída de 33,6 milhões de brasileiros que abrangem desde o mercado de Pessoa Física até o de Pessoa Jurídica Pública e Privada. Somente na agência José Seabra de Brasília há aproximadamente 29.000 clientes ativos.

A CAIXA como toda grande empresa, possui uma área de *marketing* bem elaborada, centrada na poupança, habitação e nos programas sociais de transferência de renda. Desta maneira, a empresa consolida o seu posicionamento no mercado perante o seu papel social exercido, por meio de produtos e serviços específicos, o que a diferencia dos demais bancos existentes no mercado nacional.

4.2 GRC – Gestão de Relacionamento com Clientes

A estratégia de Gestão de Relacionamento com Cliente adotada pela CAIXA está baseada na construção de relacionamentos e manutenção da carteira de clientes fidedignos e rentáveis a empresa e também no modelo de segmentação de mercado, cliente e nicho. Esta segmentação de cliente abrange o mercado de Pessoa Física, Jurídica Pública e Jurídica Privada.

Neste tipo de Gestão adotada, a empresa é caracterizada pela formação de uma carteira de clientes, considerada um conjunto de clientes divididos em grupos de segmentos e de nível de relacionamento. Utilizam-se dados comportamentais dos mesmos, assim como informações individuais a cerca da renda/faturamento e a participação de cada um no volume de negociações. O Gerente de Relacionamento exerce papel primordial nesta gestão, visto que o mesmo possibilita um contato permanente com o cliente e a identificação de suas necessidades.

O nível de relacionamento utilizado com o cliente consiste na força de venda de cada um e considera um ciclo que possui quatro etapas: Prospecção, Ativação, Fortalecimento e Retenção. A manutenção dos clientes rentáveis, ou seja, todos aqueles que usufruem dos produtos de maneira regular, tem como principais focos as duas últimas etapas respectivamente do ciclo.

A GCR da empresa fundamenta seu conceito no CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, toma como base o uso do modelo de Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar os clientes. Por meio do uso desta técnica, a CAIXA tem a possibilidade de obter informações para estabelecer o valor de cada cliente para a organização.

O processo da empresa de identificação consiste em conhecer seus clientes em suas individualidades, a fim de reconhecê-los nos diferentes tipos de canais de atendimento. A diferenciação ocorre quando seus clientes são distinguidos levando

em consideração as seguintes características: perfil, necessidade, valor e potencial de negócio.

Na interação, ações adequadas são direcionadas aos clientes de grande potencial e de maior valor. Por último, a personalização difere o tipo de relacionamento utilizado com cada cliente por meio de serviços e produtos customizados para uma melhor expansão e manutenção dos relacionamentos.

No gerenciamento é estabelecido critérios e índices de penetração dos produtos e serviços de acordo com a potencialidade do cliente. O percussor deste processo é o Gerente de Relacionamento, o qual exerce a função primordial na técnica I.D.I.P. utilizada pela empresa, o que possibilita uma maior decisão na estratégia a ser utilizada que visa à agregação de valores e desenvolvimento de relacionamentos mutuamente vantajosos.

Em vista de aprimorar cada vez mais a troca de informações do cliente para a empresa, a CAIXA realiza anualmente uma pesquisa de satisfação com os clientes, através da contratação de uma empresa terceirizada. Esta pesquisa de satisfação visa saber qual a opinião do cliente em relação aos serviços e produtos oferecidos, além de escutá-los através de uma entrevista, a fim de descobrir possíveis desejos ou necessidades ainda não atendidas pela empresa. Além do mais, a empresa possui uma Ouvidoria que também possibilita esse processo de comunicação, a partir do momento que a mesma lida diretamente com os clientes e é capaz de obter informações valiosas.

O tipo de Gestão focado no valor que o cliente possui, envolve o entendimento sobre quais os clientes CAIXA mais valiosos, os chamados *heavy users*, e em potencial, assim como compreende claramente as necessidades de cada um, a fim de obter maior aprimoramento dos relacionamentos e uma agregação de valor.

4.3 NRC – Nível de Relacionamento do Cliente na CEF

O Nível de Relacionamento com Clientes não está baseada no processo de formação de carteira de clientes, mas sim ao estágio de relacionamento do cliente com a CAIXA e em todo o seu ciclo de vida que atua na empresa. Por meio deste processo, permite-se que possa ser gerido um valor adequado a cada fase deste ciclo.

No processo de definição do nível de relacionamento a ser abordado, existem quatro classificações de níveis que podem ser dadas aos clientes ao serem identificados em seus cadastros, são elas: Prospecção, Ativação, Fortalecimento e Retenção.

A Prospecção consiste na possibilidade de ampliação da base de Clientes Caixa, estabelecendo as primeiras interações por meio de incentivos que possam corresponder às expectativas favoráveis e também por meio de serviços, produtos e informações. Este nível engloba tanto os clientes que não possuem um cadastro na empresa, quanto os que não têm produtos ou serviços ativos.

Na Ativação identificam-se os clientes que estão abaixo das expectativas esperadas para o segmento pertencente. Entende-se que o cliente possui ao menos um serviço ou produto ativo, porém seu volume de negócios é inferior a média mínima que seu Segmento pertencente estabelece.

O Fortalecimento consiste na base de clientes que atingiram o mínimo necessário no Nível de Relacionamento conforme o segmento o qual pertence. Clientes estes que apresentam um possível potencial de negócios a ser compreendido e desenvolvido.

A última classificação a ser abordada é a Retenção, a mesma caracteriza-se na composição de clientes que superam a expectativa de seus segmentos, demonstram usufruir mais produtos ou serviços do que se espera. Clientes estes são alvos fáceis da concorrência devido a sua grande potencialidade de negociação. Desta maneira, a CAIXA usa da estratégia de demandar maior atenção a estes clientes, estando atentos a qualquer tipo de mudança negativa no relacionamento com os mesmos para que não ocasione um possível rompimento.

Todo o processo que compõe o ciclo de Nível de Relacionando do Cliente na CAIXA é estabelecido pelo gerente de relacionamento das agências. Neste ciclo de todo o processo, existem dois tipos de sujeitos principais: o Gerente de Relacionamento Prospecção/Ativação e o Gerente de Relacionamento Fortalecimento/Retenção.

O início do relacionamento com o Cliente se dá pelo Gerente de Relacionamento Prospecção/Ativação, o qual trabalhará com a inclusão de produtos ou serviços novos. Quando o cliente adquire ou usufrui de uma quantidade mínima de produtos ou serviços da empresa, o mesmo passará a ser tratado diretamente

com o Gerente de Relacionamento Fortalecimento/Retenção, que usufrui da customização e da expansão das relações comerciais.

4.4 Segmento de Mercado Alvo

A segmentação de mercado alvo adotada pela CAIXA se baseia no agrupamento de clientes com característica similares, para que se possam ser oferecidas estratégias de negócios, assim como serviços e produtos adequados aos seus perfis, levando em consideração suas necessidades e comportamentos.

Os critérios que compõem a definição de cada segmento levam em consideração a renda e/ou volume de negócios, priorizando o que possui maior valor como o que irá definir a classificação.

A CAIXA atua com um conjunto de Clientes que constituem seus mercados de atuação e é composto por Mercado Pessoa Física, Mercado Pessoa Jurídica Privada e Mercado Pessoa Jurídica Pública. Cada mercado desses caracteriza-se por se tratar de um segmento específico. (ver anexo página 33-34 desta monografia)

A diferenciação dos tipos de clientes está no nicho de mercado que atuam e com características similares bem definidas é possível se trabalhar de forma diferenciada. O gerente é responsável por estabelecer índices de produtos para cada segmento, baseado nas necessidades dos seus clientes. Desta maneira, o gerente exerce a função de construção e manutenção da base de clientes rentáveis e leais a marca CAIXA, ancorada no modelo de segmentação de mercado alvo.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Por meio dos dados bibliográficos levantados na construção inicial deste trabalho e levando em consideração o estudo de caso realizado na agência José Seabra da CAIXA, é possível analisar a relação existente entre a teoria e as práticas de *marketing* de relacionamento utilizadas pelas empresa.

Pode-se observar que a CAIXA possui uma grande ênfase quanto à importância que seus clientes estabelecem perante a empresa, este fenômeno se assemelha ao que Kotler defende na página 8 da presente monografia como sendo o conceito de cliente, onde o mesmo ressalta que as empresas que sabem usufruir de maneira eficiente o seu *marketing*, colocam o cliente como o valor principal em sua cadeia de prioridades.

De acordo com a gestão de relacionamento que a empresa utiliza, nota-se a grande importância dada pela busca de informações dos seus variados tipos de clientes. Destaca-se esta idéia apresentada por Vavra na página 8 desta monografia, quando o mesmo afirma que se faz necessário obter informações relevantes dos clientes para que a empresa possa entendê-los mais facilmente, a fim obter uma maior qualidade nos seus relacionamentos.

Concorda-se com a idéia de Stone *at al*, dissertadas na página 14 no presente trabalho, onde o mesmo afirma que a estratégia de CRM possibilita a descoberta das necessidades e desejos dos clientes, facilitando desta maneira um melhor direcionamento quanto a elaboração de estratégias de acordo com as informações obtidas. A CAIXA tem como âncora da gestão de relacionamento o uso da estratégia do CRM, pois é através desta abordagem que a empresa consegue estabelecer o valor de cada um dos seus clientes.

Ainda de acordo com esse processo, os percussores da técnica I.D.I.P. que compõe o CRM, Peppers e Rogers afirmam na página 16 deste trabalho que essa técnica utilizada permite que as empresas tenham seus esforços voltados ao cliente, possibilitando conhecê-los em sua individualidade e possibilitar uma maior perspectiva de mercado. Nota-se que a CAIXA utiliza-se desse recurso como forma de facilitar a fidelização dos clientes e achar a potencialidade de cada um, de maneira a tornar a conexão empresa-cliente como algo mais customizado. A CAIXA prioriza todas as etapas que compõe essa técnica, desta maneira a empresa respeita o processo cronológico a ser seguido.

Concordando ainda com as idéias de Peppers e Rogers na página 16 desta monografia, com a relação a primeira etapa que constitui a técnica I.D.I.P., os mesmos afirmam que a Identificação consiste em visualizar melhor a identidade do cliente e conhecer as suas características individuais. Nota-se esta prática na empresa quando a mesma caracteriza-se pelo uso deste processo no ato de conhecer seus clientes individualmente e possibilitar o reconhecimento dos mesmos nos diferentes tipos de canais de atendimento.

Quanto à segunda etapa da técnica ressaltada na página 17 da presente monografia, Peppers e Rogers afirmam que a Diferenciação está ancorada em dois aspectos: na busca pelo conhecimento das necessidades e no valor potencial que cada cliente possui. Considerando, nota-se que a CAIXA utiliza-os quando a empresa afirma que seu processo de diferenciação ocorre levando em consideração os perfis dos clientes, as necessidades, os valores e seus potenciais de negócio.

Ainda de acordo com esta técnica, Peppers e Rogers afirmam na página 17 deste trabalho, que o ato de Interagir consiste em uma troca de informações com o cliente, como forma de obter dados relevantes para o processo de decisão da melhor estratégia a tomar. Relacionando o citado pelos autores, a CAIXA utiliza as informações no processo de interação para agir com ações adequadas, direcionadas aos clientes de maior valor e de grande potencial. Desta maneira, percebe-se que a empresa utiliza-se dos conceitos científicos como forma de colocá-los em prática.

O último processo defendido na técnica I.D.I.P e dissertado na página 18 desta monografia, segundo Peppers e Rogers, afirmam-se que esta etapa consiste na orientação de seus serviços e produtos de acordo com as necessidades de cada cliente, de modo a tornarem-nos satisfeitos e possivelmente fidedignos. Visto isso, percebe-se que a CAIXA utiliza-se desta orientação no momento em que a mesma afirma que através desta etapa é possível estabelecer uma diferenciação quanto ao tipo de relacionamento criado com o cliente por meio de seus serviços e/ou produtos customizados, levando em consideração as necessidades de cada cliente, para se obter uma melhor manutenção do relacionamento existente.

Ao que tange o relacionamento empresa-cliente, Gordon defende na página 12 da presente monografia, que o gerente de relacionamento tem a função de participar diretamente na criação de valor oferecido para o cliente, agindo como facilitador no processo colaborativo da empresa com o cliente de forma ativa, para entender o comportamento dos mesmos e interagir proativamente. É isso que é

possível de se verificar com relação ao papel do gerente de relacionamento na CAIXA, visto que a mesma enfatiza que este gerente tem participação ativa no processo de Gestão de Relacionamento com o Cliente, no Nível de Relacionamento com os mesmos e na Segmentação de Mercado Alvo. Em suma, as funções dos gerentes de relacionamento exercem nos processos se caracterizam por estabelecer um elo entre a empresa e cliente através de uma comunicação direta, da identificação das necessidades dos clientes e do uso das informações obtidas dos mesmos para uma tomada de decisão mais eficaz.

Em se tratando de comunicação efetiva com cliente, destaca-se na página 10 da presente monografia, o que Mckenna argumenta quando defende que o *feedback* é parte fundamental para que os clientes possam participar efetivamente da evolução e aprimoramento dos serviços e produtos na empresa. Pode-se comprovar este fato, ao observar que a CAIXA realiza anualmente uma pesquisa de satisfação com os seus clientes e também usufrui de sua Ouvidoria como forma de estabelecer essa troca de comunicação, a fim de lhes facilitar no processo de derivar novos serviços ou produtos a partir das opiniões coletadas.

Segundo Al Ries, destacado na página 10 desta monografia, o mesmo afirma que com o posicionamento bem elaborado, a empresa pode assumir um diferencial no mercado perante a competitividade com os concorrentes. Percebe-se no estudo de caso realizado, que a CAIXA utiliza do seu papel social exercido, além dos seus produtos e serviços específicos para mostrar os seus diferenciais no mercado como forma de destacar o seu posicionamento perante os outros agentes financeiros existentes.

É importante ressaltar que a CAIXA não aparece na imprensa nas estatísticas oficiais de competitividade em relação aos demais agentes financeiros, isso porque a mesma é uma empresa estatal.

De acordo com Holey *et al* na página 11 deste trabalho, o posicionamento terá resultado positivo quando ocorrer uma divisão de grupos de clientes similares, considerando suas características particulares, de maneira a avaliar o potencial dos diferentes grupos, o que gera uma segmentação de mercado. Este conceito figura-se na estratégia utilizada pela empresa de segmentação de mercado alvo, onde a CAIXA baseia-se no agrupamento dos seus clientes de acordo com o comportamento e as necessidades, assim como a renda e o volume de negócios de

cada um. Desta forma é possível focar esforços em serviços e produtos mais específicos para cada grupo existente.

Com relação à importância de focar-se nos grupos de clientes em potencial, na página 13 desta monografia, Vavra ressalta que o processo de retenção de clientes é muito importante para a manutenção daqueles que são realmente rentáveis para a empresa. A CAIXA além de usar de estratégias que abrangem todo processo de fidelização dos seus clientes, também usufrui retenção dos mesmos, como uma das etapas do nível de relacionamento realizada. A CAIXA foca seus esforços na composição de clientes que usufruem dos produtos e serviços de maneira regular, visando retê-los na empresa, visto que estes clientes por serem de grande potencial, também são desejados por outros concorrentes.

De acordo com a entrevista semi-estruturada realizada, assim como o site da instituição e o documento referente ao procedimento da gestão de relacionamento utilizado pela empresa, pode-se estabelecer uma análise de todos estes dados a fim de correlacioná-los de forma comparativa com a teoria de *marketing* de relacionamento e os aspectos que o compõe na presente monografia.

A partir desta análise, observou-se que a empresa utiliza-se de estratégias de *marketing* de relacionamento bem orientadas ao cliente, fazendo jus as prescrições que os autores abordam. Desta forma, o material disponibilizado e explorado foi o suficiente para que se pudesse chegar a esta conclusão após uma análise específica do todo o procedimento realizado pela agência da CAIXA.

6 CONCLUSÃO

Na presente monografia, foi possível analisar com clareza as teorias apresentadas dos diversos autores a cerca do tema *marketing* de relacionamento, por meio da pesquisa bibliográfica realizada. Como forma de demonstrar de maneira prática os conceitos apresentados, o estudo de caso realizado na agência José Seabra da CAIXA ilustrou algum dos principais conceitos destacados, mostrando desta forma a correlação existente entre a prática e a teoria.

Pode-se concluir que diante de todo o processo que a CAIXA realiza com seus clientes, o mesmo reflete diretamente na sua carteira de clientes constituída de milhões de brasileiros. Observou-se também, que a Agência José Seabra é constituída de um número de clientes considerado de excelência para o seu porte.

Aspectos como a valorização da importância que o cliente tem um mercado bancário competitivo, o uso de estratégias de gestão de relacionamento com clientes e a influência do gerente de relacionamento no processo de fidelização, puderam ser presenciados em uma empresa reconhecida a nível nacional.

Dentre alguns pontos abordados nas disposições dos autores pesquisados e diante dos aspectos que constituem um *marketing* de relacionamento bem elaborado, pode-se observar na prática com o estudo de caso na CAIXA, os seguintes dados: ênfase na importância do cliente para a empresa, valorização das informações individuais dos clientes, uso do CRM como facilitador no processo de fidelização, prática da técnica I.D.I.P como forma de obter um *marketing* mais individualizado, participação efetiva do gerente de relacionamento em todos os processos da gestão de relacionamento com os clientes, prática de um posicionamento consolidado como diferencial competitivo para o alcance de clientes, uso de agrupamento de clientes como forma de direcionar melhor as estratégias e o uso de uma política de retenção para os clientes mais rentáveis.

Este trabalho teve por excelência em alcançar todos os seus objetivos estabelecidos, visto que foi possível prescrever os principais conceitos que cercam o *marketing* de relacionamento e fidelização de clientes, identificar através dos documentos, do *site* oficial e da entrevista semi-estruturada a verdadeira influencia do gerente de relacionamento em todo o processo, assim como visualizar e analisar as estratégias de fidelização que o mesmo participa efetivo na empresa. A partir

desses objetivos alcançados, pode-se responder ao problema exposto no início do trabalho.

Destaca-se a relevância dos pontos abordados na presente monografia, visto que o *marketing* de relacionamento e a fidelização de clientes são considerados em muitas organizações como os seus destaques competitivos, o que possibilita as mesmas se sobressaírem diante da conquista dos clientes.

A CAIXA é uma empresa que está presente no mercado há muitos anos. Verifica-se com este estudo, que a mesma com o decorrer de sua jornada, vem dando cada vez mais importância na participação dos seus clientes como incentivadores da evolução e desenvolvimento da empresa.

REFERÊNCIAS

_____. **Histórico – Caixa Econômica Federal.** Disponível em: < <http://www.caixa.gov.br/>>. Acesso em: 20 out. 2009.

_____. **GRC – Gestão de Relacionamento com os Clientes da Caixa Econômica Federal.** Mensagem recebida por: < camillaeldra@gmail.com > Acesso em: 25 out. 2009.

AL RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente.** 20. Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

BRETZE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real: com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management: Uma ferramenta estratégica para o mundo e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A; PETER, J Paul (2000). **Marketing: Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 4.ed. São Paulo: Futura, 2001.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: A Bíblia do marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e aplicações a realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: Marketing individualizado na era do cliente**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPER & ROGERS GROUP BRASIL. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. 3 ed. São Paulo, 2004. Disponível em < <http://www.1to1.com.br> > Acesso em: 10 out. 2008.

REZENDE, Willians. **Como fidelizar seu cliente**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SABATINO, Luiz. **Fidelização: A ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com os clientes**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2003.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Moundi, 1998.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM: Marketing de Relacionamento com os Clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM; Costumer Relationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICE

Entrevista semi-estruturada – Gerente de Relacionamento da agência José Seabra da CAIXA

- 1) Como a CAIXA estabelece a relação entre gerentes de relacionamento e clientes? Como se dá esse processo?
- 2) Como são adquiridas e gerenciadas as informações dos clientes obtidas pela empresa?
- 3) Qual o papel do gerente de relacionamento no processo de fidelização dos clientes estabelecidas pela empresa?
- 4) Existe algum tipo de diferenciação de clientes quanto ao nível de relacionamento para com os quais?
- 5) Como o CRM atua na empresa e quais os aspectos relevantes desse processo que ajudam o gerente de relacionamento a otimizar sua interatividade com o cliente?
- 6) Quais são as estratégias de relacionamentos para diferentes públicos segmentados da empresa?
- 7) Como atua o gerente de relacionamento no processo de identificação, diferenciação, interação e personalização dos clientes?
- 8) Como se dá o processo de relacionamento duradouro com os clientes? Quais os critérios e as praticas utilizadas?
- 9) De que maneira CAIXA otimiza a troca de interesses entre empresa e cliente?
- 10) A empresa procura obter opiniões dos clientes em relação aos serviços oferecidos que estão sendo usufruídos?
- 11) Como a empresa trata a visão que o cliente tem de seu posicionamento e quais critérios são abordados para estabelecer este posicionamento?
- 12) A empresa utiliza alguma estratégia além da fidelização, para que ocorra a retenção dos clientes?
- 13) Como o uso da tecnologia da informação possibilitou um maior dinamismo no processo de fidelização de clientes?

ANEXO A

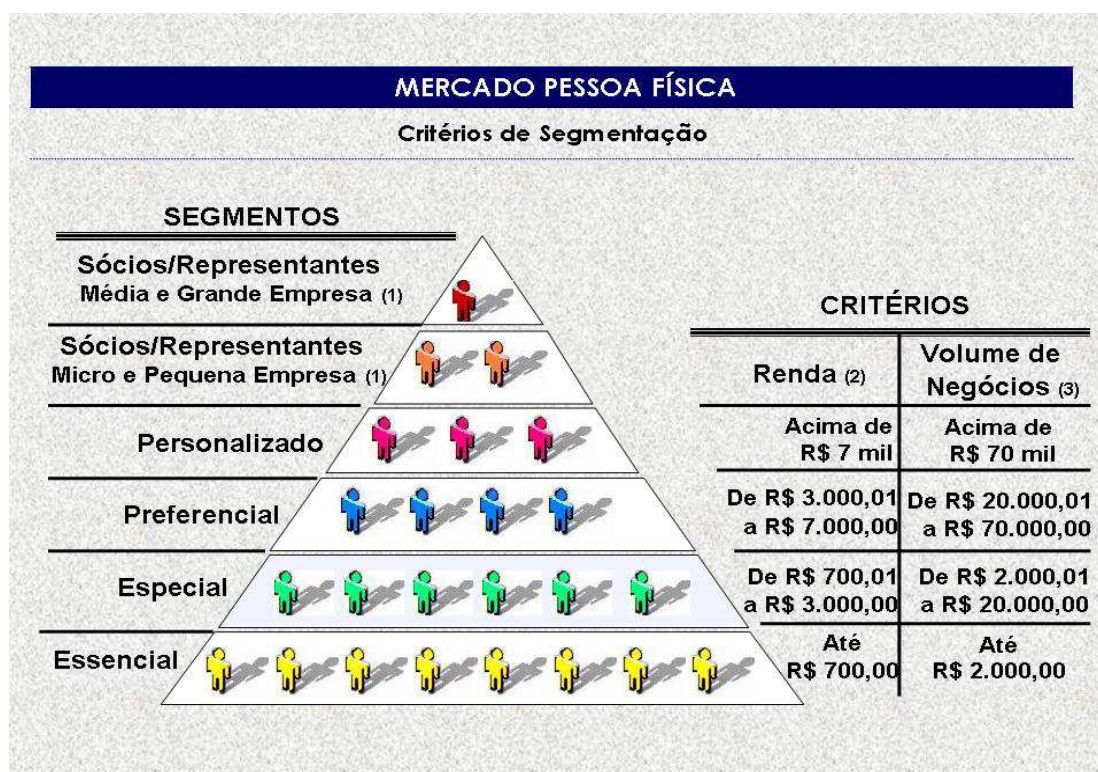
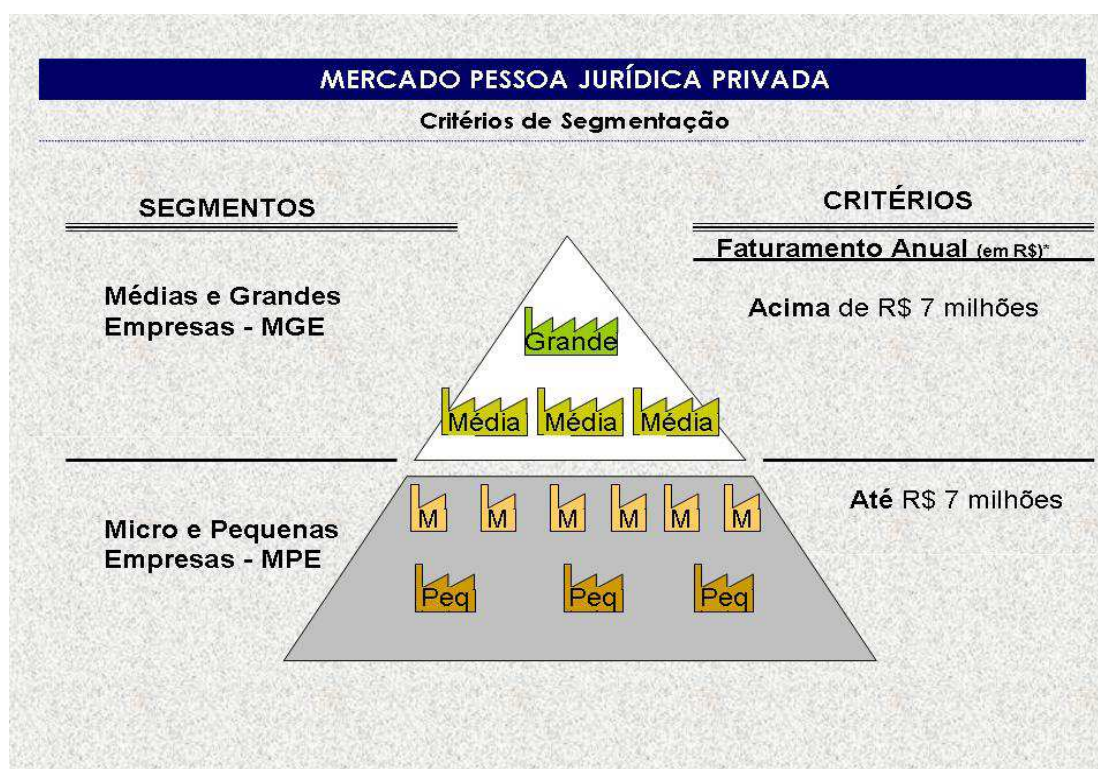


Figura 1 - Segmentação de Mercado Pessoa Física

Fonte: GRC – Gestão de Relacionamento com Clientes da CAIXA



(*)Faturamento Fiscal

Figura 2 - Segmentação de Mercado Pessoa Jurídica Privada

Fonte: GRC – Gestão de Relacionamento com Clientes da CAIXA



(*) Os critérios utilizados para classificação dos 500 maiores municípios, integrantes do Segmento Municípios A, foram: **população, PIB e informações do Balanço Orçamentário constantes no SISTN.**

Figura 3 - Segmentação de Mercado Pessoa Jurídica Pública

Fonte: GRC – Gestão de Relacionamento com Clientes da CAIXA